

Artigo Original

Relações e Tensões entre Burocracia e Gestão Escolar

Valdecir Soligo¹ e Marinez Gasparin Soligo²

1. Doutor em Educação – UNISINOS, Mestre em Educação – UPF. Professor do Colegiado de Pedagogia da Universidade Estadual do Oeste do Paraná na área de Políticas Educacionais – Campus de Cascavel.

2. Historiadora e Graduanda em Pedagogia pela UNIOESTE, Professora do Ensino Fundamental e Médio.

valdecir_soligo@yahoo.com.br

Palavras-chave

Avaliação

Burocracia

Gestão Escolar

Resumo:

O propósito deste artigo é apresentar uma discussão recorrente no âmbito da gestão escolar; a relação e a tensão entre burocracia, eficiência e processo de avaliação da educação, tendo como princípio norteador a teoria weberiana e algumas experiências de gestores em escolas públicas da Região Sul do Brasil. A análise foi desenvolvida a partir de revisão bibliográfica e documental oriunda, em parte, do processo de construção de tese de doutoramento e em parte da experiência profissional recente. Como resultado tem-se apontamentos sobre as contribuições e os retrocessos do sistema burocrático para a gestão escolar e como a literatura especializada vem trabalhando a questão. Pode-se afirmar que gestores e pesquisadores, percebem a burocracia presente na escola e apontam esta como necessária, ao mesmo tempo, identificam seus limites como entrave. As avaliações aparecem como ferramenta a serviço da burocracia ampliando o controle e a regulação por parte do Estado..

Artigo recebido em: 11.09.2015.

Aprovado para publicação em: 16.11.2015.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Na concepção Weberiana a burocracia é o exemplo mais bem sucedido da história da administração pública, caracterizada pela eficiência e rapidez na gestão dos negócios públicos. A burocracia é o corpo racional e eficaz da ação governamental. Para Weber, a burocracia é a forma mais racional de dominação:

É a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas espécies de tarefas (WEBER, 1999, p. 145).

A burocracia weberiana é radicalmente antagônica a concepção apreendida pelo senso comum que a percebe como um aparelho que tende a dificultar, atrasando as decisões no âmbito da política pública. Corriqueiramente a burocracia é vista como entrave pela lentidão do serviço público.

Já na concepção weberiana é pela imposição da burocracia que o sujeito histórico pode vivenciar em plenitude sua liberdade individual em sociedade, uma vez que o instrumental burocrático serve como otimizador das organizações administrativas, tornando a prestação de serviço mais rápida e eficaz.

A educação, considerada como prestação de serviço destinada a um público específico, e, portanto, pelas concepções weberianas, as instituições educacionais também estariam sujeitas a burocracia.

A burocracia e a educação em Weber se encaixam no perfil do conceito de “tipo ideal”, caracterizado por um conjunto de premissas que o pesquisador constrói para realizar seus procedimentos empíricos investigativos. O tipo ideal deve ser apresentado como um desenho racional da realidade, representando uma totalidade

histórica única, obtida por meio de análises hipotéticas advindas da pesquisa. Essa noção advém das noções de domínio e legitimidade.

Para Weber existem três tipos de dominação: a legitimação, a tradicional e a carismática. Destas a primeira forma de dominação é que nos interessa mais diretamente, por organiza-se através da legitimação e por ser a mais racional, tendo por princípio básico o estabelecimento de regras racionais, legitimamente organizadas. A burocracia seria seu exemplo mais notório.

Essa forma de domínio é a mais impessoal de todas, por isso sua caracterização pode ser reconhecida no estabelecimento do direito. O domínio legal se estabelece através de empreendimentos contínuos dentro das funções públicas que são instituídas pelas leis e distribuídas pelas competências administrativas de modo diferenciado.

Segundo Costa (1996), ao discutir a gestão da educação em Portugal, e perfeitamente comparável a brasileira, a imagem da escola como democracia nos propõe, globalmente, uma concepção dos estabelecimentos de ensino, que valorizando as pessoas, aponta para modos de funcionamentos participativos entre todos os seus atores na vida escolar. O modelo de gestão democrática apresentada por Costa (1996) permite mudanças de estratégias e de ordem apresentadas nas tradicionais hierarquias institucionais, mas, não dispensa os conflitos e, por consequência, as escolhas e desejos da maioria.

Entretanto, Costa (1996) argumenta que a burocracia como modelo organizacional pode ser, globalmente, qualificado como imagem organizacional assentado no princípio da racionalidade. Os apontamentos sobre a gestão burocrática apresentam a rigidez nas ações e a invariabilidade quanto aos objetivos, portanto, mais fácil de ser materializada, especialmente, devido à vaidade e formação dos gestores.

Nestes termos Ludwig (1998) critica o processo educacional, ao afirmar que o processo pedagógico é político porque visa formar profissionais adequados a uma hierarquia de trabalho, bem como inculcar no aluno as reações de dependência e subordinação. O produto que sai dessas escolas, o educando formado, tenderá a exercer um tipo de cidadania caracterizado por um baixo nível de participação, por uma aceitação relativamente passiva das decisões emanadas das autoridades constituídas.

Neste sentido, antagonismo flui, à medida que a comunidade escolar deseja um modelo de escola pautada em princípios democráticos e, contraditoriamente, busca aquela escola que toma por base princípios burocráticos, centrados na disciplina, na ordem e na hierarquia em seus processos educacionais.

A BUROCRACIA WEBERIANA E A AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA NA ESCOLA

Weber procurou compreender as noções de burocracia como formações ideais, não sujeitas ao fluxo contínuo da história. Para tanto, foram definidas algumas regras de funcionamento da burocracia moderna. Para o autor, a burocracia “*rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas*” (WEBER, 1999, p. 138). Provocando um modo de vida racionalista que acaba por influenciar na natureza da educação. A sociedade moderna, seria marcada por um processo de crescente racionalização e burocratização. A racionalização provoca o processo de especialização e torna a calculabilidade dos fatores técnicos um elemento predominante. O processo de especialização transforma todas as atividades humanas em atividades especializadas. A formação especializada se torna uma necessidade.

A educação e o estabelecimento de sistemas educacionais centrados na hierarquia das salas de aulas revelam-se como palco privilegiado da formação da burocracia moderna.

Para Bresser & Motta (2004), a burocracia possui um caráter formal, impessoal e profissional. O caráter formal é definido, por um conjunto de regras abstratas estatuídas com determinadas intenções. Possui normas escritas e exaustivas, com o objetivo de que os fins visados sejam alcançados. Por intermédio dessas normas, a organização tenta prever todas as ocorrências e comportamentos possíveis, o que garantiria, pelo menos em tese, a eficiência e a racionalidade da organização.

De forma geral a escola se encaixa no modelo burocrático apresentando as quatro principais características da burocracia: autoridade formal; normas escritas, caráter hierárquico e divisão do trabalho.

Segundo os relatos apresentados por Estrada e Viriato (2012), a maioria dos gestores reconhecem, nas práticas cotidianas da escola, estas características que são vivenciadas através do volume de documentação exigida pelas instâncias superiores da gestão constituindo a autoridade formal. As normas escritas regem todo o trabalho da gestão, que para além, dos registros formais exigidos pelo sistema, todos os setores necessitam de uma organização que registre os procedimentos organizacionais, financeiros, logística, patrimônio e pedagógico. A escola é um espaço onde os cargos e funções são rigidamente hierarquizados e a divisão do trabalho compõem o cenário organizacional da instituição.

Nesta pesquisa, a burocracia é apontado como tendo alguma relação direta com a qualidade de ensino, para 79% dos diretores entrevistados, reforçando a concepção de que a burocracia está relacionada com a qualidade de ensino, ou que com sua ausência, a qualidade estaria comprometida.

Em termos gerais os gestores participantes do estudo percebem a burocracia por duas vias bastante distintas. A primeira reconhece a importância e necessidade para o bom andamento das atividades administrativas e pedagógicas da escola. O segundo apresenta certa inquietação com a burocracia por esta ser um entrave ao andamento das atividades e da resolução de problemas.

Os resultados da pesquisa de Estrada e Viriato (2012), podem ser equiparadas a realidade de outros estados onde a burocracia aparece na prática administrativa das escolas através das licitações, da documentação do censo escolar, das avaliações em larga escala, do financiamento do transporte escolar, e do próprio processo pedagógico, por meio dos currículos, das normativas e do planejamento, por vezes, altamente formatado.

Entretanto, o exposto pelos gestores de escolas do Estado do Paraná e de Santa Catarina, não são originados apenas na realidade local. Importante marco nestas histórias foi a aprovação da LDBEN 9394/96, seguida de outras normativas que ampliaram a burocratização, dando papel importante ao Estado no controle e na gestão das políticas educacionais, de modo genérico, conferindo destaque para a flexibilidade e fragmentação da gestão, sem que o Estado perdesse a centralidade do processo, a partir do financiamento e da avaliação.

Esse panorama nos oferece ricos detalhes para que possamos investigar a política de avaliação no Brasil, por meio da burocracia estatal e de suas ligações com as políticas clientelísticas, através dos grupos de interesse.

A questão da burocracia ainda é central na discussão dos problemas relacionados ao papel do Estado e suas relações com a educação.

Na teoria weberiana, isso legitima uma sociedade e uma autoridade burocrático legal, do que se pode inquirir que a emergência da avaliação significou ampliação do controle burocrático.

Ao analisar a política de avaliação oficial, Dias Sobrinho (1999) afirma que um dos grandes problemas desse tipo de avaliação é que requer informações simples e rápidas, atendo-se, quase exclusivamente, aos produtos ou resultados.

O cenário da reforma do Estado brasileiro, que teve início no Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), sendo implementado por meio da adoção de uma série de ajustes estruturais da economia, refletiu diretamente sobre a política educacional, trazendo profundas mudanças para a educação.

O Estado brasileiro caminha em direção a um modelo de Administração Gerencial, próprio da área privada, assumindo papel de regulador e avaliador em todas as esferas sociais, já que ficou para o poder público a responsabilidade da definição dos objetivos e a avaliação de resultados, com base nos parâmetros de eficiência, eficácia e qualidade, exigidos pelo mercado.

O contraditório, diz respeito ao processo de implementação de um modelo Gerencial, que só se tornou possível por meio de práticas burocráticas, ancoradas no excesso de legislação e regulação, vinculando ações locais a programas nacionais e até internacionais.

De fato não ocorreu a desburocratização da avaliação, mas uma adaptação do uso da burocracia ao novo contexto organizacional. Um arranjo astucioso que atendeu eficientemente ao objetivo maior do Estado.

Enquanto política pública, a avaliação implementada no Governo FHC e levado a cabo por seus sucessores, cumpriu e vem cumprindo o papel de regular e controlar a educação, não se identificando ou se aproximando de um processo de caráter mais global como possibilidade de um processo democrático e emancipatório, capaz de questionar rigorosamente toda o sistema de ensino brasileiro.

Nestes termos, para atingir o objetivo o processo foi atravessado por recursos burocráticos que deram um efeito especial ao favorecer que o Estado implantasse as políticas de descentralização e desresponsabilização da União.

Pelo seu percurso técnico e instrumental o objetivo do processo foi tão somente para cumprir exigências, por vezes, relacionadas a interesses e prerrogativas de organismos internacionais, visando o alinhamento de políticas neoliberais e de mercantilização da educação, cujo resultados advindo dos mecanismos propostos por estes e implementados pelo Estado brasileiro podem ser traduzidos por levantamentos de dados quantitativos, transmitidos pela mídia, transformam-se em rankings que fomentam a competição e a comparação entre instituições.

A burocracia moderna, a partir de seu desenvolvimento pleno, coloca em primeiro lugar o sistema de exames racionais, especializados. Este processo de burocratização traz junto com sua exigência de técnicos, funcionários, todos especializados, a generalização do sistema de exames.

Isto é reforçado pelo estímulo do “prestígio social dos títulos educacionais”, conquistado através do sistema de exames. Isto produz também uma “camada privilegiada”:

OS LIMITES DA GESTÃO BUROCRÁTICA NA ESCOLA

O processo de gestão educacional é tema de intensas discussões, por vezes não consensuais, entre os profissionais da educação, gestores e professores, bem como, alunos, pais e representantes da comunidade. Ainda que gestores e estudiosos reconheçam que o modelo ideal de gestão é aquele norteado pelos princípios democráticos, nem sempre há o entendimento dos significados do modelo de democracia (BELLE, 2011).

Segundo Costa (1996), a Escola como Democracia teve sua origem na teoria das Relações Humanas e dos desenvolvimentos conceituais dela decorrentes. A adoção deste modelo, para o autor, permite ultrapassar aspectos meramente técnicos e formais, sobretudo, aqueles cujos princípios norteadores tenham por base a gestão burocrática, com suas características de rigidez na administração, para enfatizar os aspectos psicológicos e sociológicos de seus partícipes.

Em Weber (1999), a burocracia adquire status de promotora da eficiência na gestão do ambiente público, mas, ao mesmo tempo, serve como legitimadora de castas sociais e hierárquicas. Nesses casos, a burocracia funciona como a forma de dominação racional legal mais eficaz e duradoura.

A educação é o meio mais propício para garantir que o dominado aceite pacificamente sua condição e se submeta cordialmente ao domínio burocrático exercido pelo outro ou pela instituição.

Para Ludwig (1998), as políticas educacionais, basicamente, são determinadas pelas formas de financiamento e de fiscalização, e, assim, “um dos agentes sustentadores da escola é o Estado, que tende a favorecer os grupos privilegiados da sociedade.

A escola é amplamente burocratizada. Percebe-se isso nos exames, nos critérios de seleção, de promoção e nos programas. Sua segurança e conformidade parecem tranquilizar a sociedade. Os frutos da escola não são apenas os frutos de uma burocracia, com todas as suas implicações, mas são os futuros reprodutores de uma sociedade burocrática, reprodutora das relações sociais presentes em suas bases (MOTTA, 2004).

Nestes termos, mesmo que o discurso favoreça uma gestão democrática para uma educação emancipadora, a prática revela os processos burocráticos acirrados na gestão escolar, aproximando gestores, políticas educacionais e produtos deste processo como reprodutores da lógica burocrata.

O modelo gerencialista do neoliberalismo veem implementando nas escolas as ferramentas do setor empresarial privado, que para além de documentos oriundos de Agências Internacionais, os Programas financiados por essas Agências, nas últimas décadas, têm sido calcados na proposta de implantação do Planejamento Estratégico nas Escolas e Secretarias de Educação brasileiras, entre esses Programas, pode-se citar o Projeto Nordeste, o Programa Monhangara e o Programa Fundescola.

A burocracia é um segmento do Estado, uma parte atuante prática dominante, que estabelece limites à vontade dos demais indivíduos burocracia é o principal elemento de um sistema antagonico. Onde existe antagonismo existe burocracia. Na verdade, só podemos entender a burocracia na medida em que analisamos a sua história. Veremos então que ela é um grupo social que se separa do resto da sociedade e se impõe a ela, dominando-a (MOTTA, 1985, p. 12).

Este modelo, que de início parece superar a burocracia para dar maior agilidade ao processo, acaba por readaptá-la as novas exigências, mas mantendo suas principais características. Pois os programas anteriormente citados, são exemplos da contradição existente na realidade educacional, onde o Estado busca reduzir seu papel como produtor de meios para solucionar problemas assumindo sua participação como orientador, fiscalizador e regulador.

A regulação, a principal forma de centralização das decisões políticas, vem calcada no financiamento destes programas, dentre outros, exigindo que sejam seguidos modelos pré definidos e forjados no bojo da burocracia tradicional que é pautada pela legitimação legal, pela hierarquização, divisão do trabalho, formalismo legal e “papelada”, seguindo o modelo do Estado.

O Estado é, portanto, uma organização burocrática que tem os seguintes elementos constitutivos: a) Uma elite política, que geralmente se confunde com a classe dominante e nela se recruta; b) um corpo de funcionários hierarquicamente organizados, que se ocupa da administração; c) uma força pública, que se destina não apenas a defender o país contra o inimigo externo, mas principalmente a manter a ordem vigente interna (MOTTA, 1985, p. 25).

A burocracia é relação de poder construída na história, e é um dos principais instrumentos de um sistema antagônico, porque é ela que detém, em partes, o controle dos sistemas de satisfação de carências da sociedade, ou ao menos estipula parâmetros e regras de acesso. Sua característica essencial é a separação dela mesma com a sociedade, para poder se impor e dominá-la, e dessa maneira adquire mais especialização na medida em que suas tarefas são divididas entre aqueles que fazem o planejamento, os que organizam, os que dirigem e os que executam.

A escola pode fornecer um bom exemplo para essa divisão, tomando seus agentes, diretores, supervisores e professores. O primeiro aspecto é a hierarquia de funções e cargos. O segundo a “papelada”, ou seja, a documentação escrita que regula a maior parte das ações destes agentes, determinando o que pode e o que não pode. A “papelada” representa o centro da contradição deste processo, pois, ao mesmo tempo que garante poder a autoridade, para exigir a execução das tarefas, também garante a proteção dos agentes que passam a se utilizar destas regras para definir e fazer cumprir suas obrigações e direitos.

Para melhor agir, e controlar, há uma diversificação de operações para designar a execução de tarefas, que incidirão nas pessoas, esse é um princípio da administração que no Estado moderno é mais evidente, em que as tarefas aparecem em primeiro plano e as pessoas em segundo (MOTTA, 1985). Mas as tarefas só podem ser colocadas em prática pela burocracia, devido sua desvinculação da sociedade, sua aparente autonomia sobre os professores e os estudantes, apenas.

A burocracia entra em conflito, por toda parte, com seus fins reais. A burocracia é o círculo do qual ninguém pode escapar. Sua hierarquia é uma hierarquia do saber. Quanto ao burocrata tomado individualmente, o fim do Estado se torna seu fim privado, uma corrida por postos mais altos, um carreirismo (MARX, 2005, p. 66).

O carreirismo, citado por Marx (2005), o antagonismo descrito por Motta (1985), ou apresentado por Estrada e Viriato (2012) na fala dos diretores de escolas de Cascavel no Paraná, a necessidade de uma gestão democrática de Costa (1996) entre outros são limites do modelo burocrático Weberiano na gestão escolar. Estes pontos, não necessitam estarem diretamente ligados a gestão escolar para representarem o limite da teoria, ou do “tipo ideal”, e a realidade da educação na atualidade.

CONSIDERAÇÕES

Com o advento do capitalismo e sua burocratização, o ensino e a educação especializada adquirem papel importante na formação de quadros técnicos gabaritados para exercerem as funções que lhes são destinadas.

Ao perceber a educação como um caminho seguro de capacitação do indivíduo, treinando-o para obedecer às regras sociais fixas, Weber (1999) comenta que, assim, muito mais que ensinar para a liberdade, o modelo representaria a submissão do sujeito à máquina burocrática. Esse perfil educacional levaria a um intenso processo de anulação do indivíduo.

Enfim, sua análise da educação na sociedade moderna é diretamente derivada de sua tese da burocracia e do processo de racionalização que acompanha o capitalismo moderno. A educação burocrática e seu conjunto de procedimentos burocráticos são expressão parcial de um processo global, que é o da racionalização ocidental que acompanha a sociedade capitalista, repercutindo diretamente na gestão escolar, através de mecanismos sutis mas eficientes.

A abordagem weberiana da educação burocrática, bem como sua tipologia da educação traz elementos que contribuem para a compreensão do fenômeno educacional, mas, ao mesmo tempo, apresenta limites derivados de sua metodologia e de seus valores e posicionamento político-ideológico. A sua tipologia da educação traz o grave problema de privilegiar o empírico e não compreender a totalidade das relações sociais, criando tipos que apresentam similaridades, mas, que se tornam anacrônicos do ponto de vista histórico.

Com fundamentos nos estudos Brzezinski (2007), Costa (1996), Dewey (1959), Ferreira (2006), Gracindo (2008), Ludwig (1998), Padilha (2002), Pazeto e Wittmann (2001), Sander (2007), Teixeira (1967, 1968) e outros autores, procurou-se apresentar o debate em torno gestão escolar, bem como seus desdobramentos conceituais e metodológicos na burocracia e na democracia e as contradições que se apresentam, entre os discursos e as práticas, no campo educacional.

Ao analisar tais incursões percebe-se que embora haja por parte do Estado a declaração de uma forma democrática de gestão educacional, na prática, há um esforço para manter a alienação e a formação de profissional forjado a executar as tarefas. Para garantir tal processo, os mecanismos burocráticos são utilizados.

A escola que se pretende é a escola democrática que assume como ponto de partida as concepções psicopedagógicas oriundas do sociointeracionismo e requer uma base participativa efetiva nas tomadas de decisões. A escola que se tem, é a escola burocratizada, regida hierarquicamente, não participativa e autoritária. Onde as funções são bem definidas, passando a imagem de segurança, mas que na prática reproduzem a diferenças sociais e políticas.

Embora a gestão não aconteça unicamente através das intervenções do diretor é a partir de suas ações que se viabiliza a democracia, com os aspectos de participação e colegialidade. O ideal democrático na concepção de Dewey (1959) priorizava os interesses comuns e a recíproca. Considera a educação como elemento indispensável para o desenvolvimento da democracia em um país. No outro extremo, a burocratização excessiva da gestão escolar, tomou os rumos do discurso democráticos, mas da prática autoritária e centralizadora, por vias da burocracia.

Mesmo com ideologias democráticas, os modelos possuem características altamente normativas, contrastam com o modelo burocrático, possuem grupos específicos e valores definidos, os órgãos de gestão são constituídos por representação formal e com base em procedimentos eleitorais em colegiados e, portanto, vinculados a interesses conflitantes.

Conforme Brzezinski (2007), no Brasil é evidente a dificuldade para implementar práticas pedagógicas de gestão democrática, devido às características das políticas de governo que estão fundamentadas na burocracia.

Assim, considerando as orientações de Ferreira (2006) e Brzezinski (2007), sobre as limitações do poder estatal em se tratando de políticas públicas, e de que a gestão deve ocorrer com base nos acontecimentos e conquistas sociais, é preciso, também, considerar as orientações de Padilha (2002), Vieira (2008), Ludwig (1998) e Gracindo (2008), sobre as diretivas nas ações. Isto implica afirmar que os autores discutem assuntos complementares e são convergentes quanto a tendência na forma de gestão desejada, sem minimizar o papel presente da burocracia na história da gestão escolar brasileira como ferramenta de manutenção da ordem e do *status quo*.

Uma escola com visão produtiva que acentua a importância na adequação dos resultados aos objetivos, à eficácia, e ao uso adequado de recursos, à eficiência não constitui locus de desenvolvimento da democracia. Diante dessa visão sedutora de eficiência e produtividade, os pressupostos e procedimentos são simplesmente transportados para o ambiente escolar e aplicados com satisfação em razão do planejamento preciso e ajus-

tado, aos objetivos mensuráveis e ao controle sistemático e minucioso da qualidade para recrutamento e seleção de docentes, de funcionários e de gestores que atuarão na forma de multiplicadores desta imagem de escola, a burocrática.

As análises das causas motivadoras da escolha de um modelo de escola que se quer e a compreensão dos benefícios e malefícios que os modelos podem causar bem como a clareza quanto aos fatores impeditivos da construção de princípios norteadores do sucesso organizacional escolar são fundamentais. A compreensão das políticas e das práticas da Escola como Burocracia, disfarçadas de princípios democráticas, poderão confundir as pessoas, influenciando na formação individual com reflexos no social.

As avaliações em larga escala, são bons exemplos do disfarce consensual deste modelo de gestão, onde as escolas produzem os resultados a partir de determinações legais que, por vezes, não consideram a realidade em que a instituição esta inserida. Os resultados, por sua vez, são transformados em índices, e rankings, transformando-se em instrumento de pressão sobre a gestão escolar, que passa a necessitar de maior controle sobre as ações pedagógicas de seu estabelecimento, ampliando a pressão sobre os professores, que podem, e por vezes o fazem, replicam a mesma lógica sobre seus alunos. Nestes termos, aquilo que em discurso serviria para melhorar a visibilidade do sistema, acaba por ampliar a burocracia, já que o controle mais eficiente se dá por esta via.

REFERÊNCIAS

- BELLE, Helena Beatriz de Moura. **Escola democrática e escola com burocracia atuação dos colégios da polícia militar no estado de Goiás**. SABERES, Natal – RN, v. 2, n.esp, jun. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufrn.br/ojs/index.php/saberes/index>>.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. De 05 de outubro de 1988.
- BRZEZINSKI, Iria. *Gestão democrática, participativa, colegiada: concepção da disciplina gestão educacional no programa de pós-graduação em educação da UCG*. Goiânia: 2007.
- COSTA, Jorge Adelino. *Imagens organizacionais da escola*. Edições ASA: Lisboa, 1996.
- DEWEY, John. *Democracia e educação*. Trad. de Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959. Capítulo 7, A concepção democrática da educação, páginas 87 – 107.
- DIAS SOBRINHO, Jose. A avaliação institucional na Universidade Estadual de Campinas: considerações teóricas e processo. *Revista Educación Superior y Sociedad*. Vol. 5, n.1 y2. CRSSALC – UNESCO, Caracas, 1999.
- ESTRADA, Adrian Alvarez; VIRIAT, Edaguimar Orquizas. **A gestão Escolar na perspectiva dos Diretores Escolares de Cascavel**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, número especial, p. 18-33, mai2012 - ISSN: 1676-2584 18
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). *Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises*. Brasília: Líber Livro Editora, 2006.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. In: BRZEZINSKI, Iria (Org.). *LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares*. São Paulo: Cortez, 2008.
- LUDWING, Antônio Carlos Will. *Democracia e ensino militar*. São Paulo: Cortez, 1998.
- MARX, K. *Crítica da filosofia do Direito de Hegel*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- MOTTA, Fernando. C. Prestes. **Burocracia**. São Paulo. Brasiliense, 1985.
- MOTTA, Fernando C. Prestes & BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto políticopedagógico da escola*. 2 ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

PAZETO, Antônio Elizio; WITTMANN, Lauro Carlos. In: WITTMANN, Lauro Carlos & GRACINDO, Regina Vinhaes (Coord.). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil – 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Editora Autores Associados, 2001.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

TEIXEIRA, Anísio Spínola. Natureza e função da administração escolar. In: **Administração Escolar**. Salvador: ANPAE, 1968.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação não é privilégio**. São Paulo : Comp. Ed. Nacional, 1967.

WEBER, Marianne.. **Economia e Sociedade**, 2 v. Brasília: UnB, 1999.

